

# WORKING-PAPER – UMR MOISA

---

## **Les coopérations inter-entreprises agroalimentaires en Méditerranée : Opportunités et difficultés des opérateurs industriels**

**Cheriet, F.**

***WORKING PAPER MOISA 2011-5***



---

## Les coopérations inter-entreprises agroalimentaires en Méditerranée : Opportunités et difficultés des opérateurs industriels

F. Cheriet

Montpellier SupAgro, UMR 1110 MOISA, F-34000 Montpellier, France

Décembre 2011

### Résumé

L'objet de cet article est de présenter les enjeux des partenariats inter-entreprises agroalimentaires en Méditerranée à travers une enquête menée auprès d'une vingtaine d'opérateurs localisés dans cinq pays (France, Liban, Algérie, Tunisie, Maroc) et intervenant dans quatre filières agroalimentaires (céréales, lait, aviculture, oléagineux). Cette enquête a été conduite entre janvier et mai 2010, à travers une série d'entretiens en face à face avec des cadres dirigeants d'entreprises aux profils stratégiques et organisationnels distincts. Ces entretiens ont permis de recueillir les avis des industriels pour déterminer les besoins, les opportunités et les difficultés qui entravent de telles relations coopératives dans la région. L'analyse des principaux résultats a débouché sur l'établissement de plusieurs typologies d'entreprises selon leurs profils coopératifs ou la nature des partenaires recherchés, ainsi que les difficultés rencontrées.

### Mots Clés

Coopération, agroalimentaire, méditerranée, filière

The inter-cooperation in the mediterranean food business: opportunities and challenges of industrial units

### Abstract

This paper aims to present international partnerships issues in the Mediterranean agribusinesses through a survey of twenty operators located in five countries (France, Lebanon, Algeria, Tunisia, Morocco) and involved in four food chains (cereals, milk, poultry, oilseeds). The survey was conducted between January and May 2010, through a series of face-to-face discussions with company executives of strategic and organizational different enterprises. These discussions have permitted to identify needs, opportunities and challenges that hinder such cooperative relations in the region. An analysis of key results led us to establish several types of businesses according to their profiles or to the nature of cooperative partners, and to the main difficulties encountered.

### Key Words

Partnerships, Mediterranean, Agribusiness, Industry

Code JEL : L21, L24, M16

\* Le présent article est une synthèse d'un travail de recherche élaboré dans le cadre du projet « partenariats pour la sécurité alimentaire en Méditerranée » de l'institut de prospective économique pour le monde méditerranéen (IPEMED, <http://www.ipemed.coop/>), coordonné par Jean-Louis Rastoin, professeur émérite à Montpellier SupAgro. Il a été présenté au colloque SFER, Rennes, 9-10 décembre 2010.



## Introduction

Les coopérations inter-entreprises caractérisent le développement des relations entre les organisations dans des schémas de plus en plus complexes. Ces relations peuvent être capitalistiques ou nouées à travers de simples accords contractuels. Au-delà de la diversité des formes, l'essor qu'ont connu les coopérations inter-entreprises internationales ces dernières années, confère aux approches stratégiques relationnelles une importance particulière.

Les relations coopératives peuvent constituer un moyen structurant des filières ou des secteurs. Pour ce qui est de l'agroalimentaire en Méditerranée, plusieurs études ont démontré la prédominance des firmes multinationales européennes en termes de coopération et de partenariats. Ces derniers sont souvent motivés par des objectifs d'implantation des firmes sur des marchés du sud à fort potentiel de croissance (Cheriet, 2009, Rastoin et Tozanli, 2007 et 2006). Cependant, ce type de coopération a des effets en termes de structuration des filières et d'intégration des activités.

D'abord, cette structuration se fait sur le plan vertical (filières) avec des opérations amont-aval, l'intégration et la transmission des normes et des déterminants compétitifs et l'optimisation des réseaux d'approvisionnements en matières premières ou de distribution. Aussi, ces coopérations peuvent avoir des effets d'entraînement sur les activités d'agrofourniture et les exploitations agricoles. Sur le plan horizontal, de telles relations coopératives se traduisent souvent par une mise à niveau des concurrents potentiels, confrontés à des impératifs de gain de compétitivité. Ce rattrapage s'effectue d'abord en faveur des leaders nationaux, en première ligne des relations coopératives internationales, avant de s'étendre aux autres acteurs de la filière.

Ensuite l'accélération des partenariats agroalimentaires inter-entreprises en Méditerranée, peut participer grandement aux objectifs d'intégration politique régionale. Dès lors, il est important de déterminer les besoins et les opportunités de coopération inter-entreprises de part et d'autre de la Méditerranée, ainsi que les principales entraves à de telles relations. Tel est l'objet du présent article.

À travers une enquête auprès d'une vingtaine d'entreprises méditerranéennes, localisées dans 5 pays et activant dans 4 filières différentes, l'objet de cet article est d'identifier les opportunités de coopération, et de cerner les principales difficultés afin de rendre compte d'un certain nombre de recommandations en termes d'outils institutionnels régionaux.

Après une brève présentation des approches théoriques, des enjeux et des spécificités des coopérations agroalimentaires en Méditerranée, nous aborderons la description du protocole d'enquête (objectifs, déroulement et calendrier) sur les **Besoins** et les **Opportunités** des **Coopérations** inter-entreprises **Agroalimentaires** en **Méditerranée** (BOCAM) avant d'en analyser les principaux résultats et de proposer quelques mécanismes institutionnels visant à accélérer ce type de partenariats.

### 1. Objectifs, négociations et difficultés des coopération-interentreprises

Malgré leur fort taux d'instabilité, leur complexité managériale et les risques stratégiques, de transfert non désiré ou de pertes de position concurrentielle, les coopérations inter-entreprises ne cessent de se développer à la fois en termes de nombre, mais aussi par une diversité accrue de leurs formes.

Les coopérations inter-entreprises ont donné lieu à une littérature théorique et empirique abondante. L'intérêt porté sur les objectifs et le processus de formation des partenariats, s'est alors progressivement glissé vers l'analyse des modes de pilotages et de gouvernance avant de prendre compte la performance et les issues des différentes formes coopératives.

Les coopérations inter-entreprises sont un lien volontaire tissé entre deux entités organisationnelles indépendantes au départ, en vue d'associer ou de combiner des ressources afin de tirer des avantages coopératifs mutuels (Jolly, 2001). Si ces formes présentent des avantages certains en termes de

diminution des risques, de mutualisation des ressources ou de transfert technologique ou d'apprentissage organisationnel, il n'en demeure pas moins qu'elles comportent de nombreux inconvénients pour les partenaires engagés, à la fois en termes de perte d'autonomie stratégique, mais aussi par rapport à la complexité de leur gestion, aux questions liées au partage des bénéfices ainsi que celles relatives à leurs issues.

En effet, une alliance sur deux n'atteint pas les 10 ans de moyenne d'âge, alors que les taux d'instabilité mesurés par les recherches empiriques indiquent une mortalité élevée (Meschi, 2004, Cheriet *et al.*, 2008). Les alliances stratégiques et les coopérations entre des partenaires issus de pays différents, et à fortiori lorsqu'il existe des différences de cultures organisationnelles et nationales, connaissent une complexité managériale additionnelle (Mouline, 2005), même si ce « brassage » peut constituer une source d'avantage compétitif additionnel de l'entité commune.

La région méditerranéenne connaît depuis le milieu des années 1990, un accroissement des relations coopératives entre les opérateurs industriels des deux rives. Cela a été expliqué dans le cas du secteur agroalimentaire par la maturité des marchés des pays du Nord et les perspectives de croissance (démographie, urbanisation, consommation alimentaire) dans les pays des rives Sud et Est (Gherzi, 2003, Rastoin *et al.*, 2004, Rastoin et Tozanli, 2006, 2007).

La plupart de ces coopérations se sont caractérisées par des relations capitalistiques entre des firmes multinationales désireuses de s'implanter sur ces marchés, et des leaders nationaux facilitant l'adaptation institutionnelle des grandes firmes. Souvent, ces relations ont été transitoires, accompagnées quelques fois d'un apprentissage organisationnel relatif, et de gains de part de marchés. Dans la plupart des cas, ces coopérations se sont soldées par des reprises des participations de la part des firmes multinationales dans une optique de filialisation des partenaires et d'implantation autonome (Cheriet, 2009).

### **1.1. Contributions et motivations des partenaires**

Les résultats des alliances stratégiques constituent vraisemblablement la question la plus controversée dans la littérature consacrée aux coopérations. Plusieurs indicateurs ont été identifiés (performances objectives et financières, atteinte des objectifs des partenaires, perceptions de la performance et satisfaction, renouvellement contractuel, durée et longévité de la relation, stabilité, etc.) mais les recherches empiriques donnent souvent des résultats contrastés et dépendant de la nature de la relation, son contexte, les caractéristiques des parties prenantes, le secteur d'activité, le pays d'implantation, etc.

Plusieurs auteurs ont néanmoins avancé l'idée selon laquelle, l'adéquation des objectifs initiaux pouvait déterminer le mode de fonctionnement et le pilotage des relations coopératives (Blanchot, 2006) ou ses issues (Ainuddin, *et al.*, 2007).

Les différences dans les motivations des partenaires locaux et étrangers sont attestées par la nature des contributions en ressources à la relation commune de la part des alliés. Ainsi, dans une étude menée par la Banque Mondiale (Miller *et al.*, 1996), visant à analyser la nature de ces contributions, il s'est avéré que les partenaires étrangers apportaient des ressources technologiques (*process* et produits), une réputation internationale, des ressources financières et un savoir-faire managérial et organisationnel. (cf. tableau ci-dessous).

De leur côté, les partenaires locaux valorisaient des apports en termes de connaissances institutionnelles (politiques locales, réseaux politiques, normes et réglementations gouvernementales) ou celles liées aux habitudes de consommation et la structure du marché. Ils permettaient aussi un accès facilité aux réseaux d'approvisionnement et de distribution locaux, aux institutions financières locales (crédits, subventions, aides gouvernementales en matière de fiscalité) ainsi que l'exploitation de l'image de marque et la réputation de l'entreprise locale dans un processus de légitimation de la présence de la

firme étrangère. Cet « échange » des apports conditionne souvent les coopérations, notamment dans les pays en voie de développement.

**Tableau 1 : Comparaison des contributions des partenaires étranger et local à l'alliance stratégique internationale**

Contributions Partenaires locaux	% réponses	Contributions Partenaires Etrangers	% réponses
Connaissances politiques locales	70	Process technologique	74
Connaissances régulations Gouv	68	Produits technologiques	72
Connaissances conso locale	68	Réputation internationale	70
Connaissances Marchés locaux	65	Financement	65
Financement	58	Savoir faire Managérial	59
Réputation locale/ légitimité	58		
Accès marché local	54		

*Source: d'après Miller R.R., Glen J.D., Jaspersen F.Z., Karmokolias Y., (1996), "International joint ventures in developing countries: Happy marriages?". Discussion paper N° 26, International Finance Corporation, The World Bank, Washington D.C.*

Même si la nature des apports telle que présentée ci-dessus a été depuis longtemps identifiée par les recherches théoriques et empiriques, elle n'est pas sans poser des problèmes en matière de négociation des coopérations internationales. Cela est souvent le cas lorsqu'il s'agit de donner une valeur à telle ou telle ressources, notamment lorsque celle-ci sont immatérielles (réputation, connaissances, etc.).

Lors des négociations des coopérations internationales, d'autres problèmes peuvent surgir. À coté des problèmes de valorisation des apports, obligeant dans certains cas les partenaires à avoir recours à un arbitrage externe (cabinet conseil, tribunal commercial, etc.), la transparence et la cohérence des normes comptables peut rendre cette première étape de la relation collaborative assez difficile. De même, la désignation des mécanismes de résolution des conflits qui peuvent survenir, les modalités d'arbitrage la désignation des juridictions compétentes sont souvent citées comme éléments délicats lors des négociations. Sur le plan managérial, le partage du capital, le contrôle du management, le droit de *veto*, le fonctionnement du conseil d'administration rendent les négociations difficiles et aboutissent souvent à des structures managériales complexes voire rigides.

Enfin, les autres points d'achoppement lors des négociations des relations coopératives internationales sont relatifs aux issues des relations et à leurs résultats. Ainsi, les changements dans les parts de capital, les modifications organisationnelles majeures ainsi que les stratégies de sortie d'un ou des deux partenaires (cession, dissolution, liquidation) peuvent constituer des difficultés importantes lors des négociations. À cela, il faudrait ajouter les questions du partage du profit, des transferts technologiques, de l'appropriation des résultats R&D et des marques et des mesures de la performance de la coopération.

En effet, les partenaires ont souvent des perceptions des résultats qui peuvent être différentes selon les objectifs assignés à la relation ou leurs profils organisationnels et stratégiques propres (Cheriet, 2009). La performance financière, la part de marché et l'augmentation des exportations peuvent constituer des critères pertinents pour un partenaire, alors que l'autre accordera davantage d'importance à des mesures liées à sa satisfaction propre, à l'intégration de la relation à son réseau ou aux transferts technologiques escomptés.

**Tableau 2 : Importances relatives des critères et difficulté lors des négociations**

Critère	Important (en %)	Difficile (en %)
Partage du capital	80	33
Transfert technologique	78	26
Résultats/ direction marketing	45	28
GRH	44	26
Partage profit	42	21

*Source: d'après Miller R.R., Glen J.D., Jaspersen F.Z., Karmokolias Y., (1996), "International joint ventures in developing countries: Happy marriages?". Discussion paper N° 26, International Finance Corporation, The World Bank, Washington D.C.*

De manière générale, le partage du capital (et donc du contrôle de propriété de la coopération) ainsi que les transferts technologiques constituent les éléments les plus importants et les plus difficiles lors des négociations des coopérations internationales. Les mesures des performances et le contrôle des fonctions marketing et GRH, ainsi que le partage du profit viennent en seconde position en termes d'importance et de difficulté selon l'enquête de la Banque Mondiale sur les *joint ventures* dans les pays en voie de développement.

Cela renseigne tout d'abord sur la primauté de facteurs de contrôle de propriété, de stratégie globale et d'apprentissage organisationnel sur ceux liés à la performance commerciale et financière de la relation collaborative.

## **1.2. Les coopérations internationales Nord-Sud : Quelles spécificités ?**

Les difficultés des négociations, de fonctionnement des coopérations internationales sont accentuées lorsque la collaboration met en relation des entités aux profils organisationnels et stratégiques éloignés. Cela est souvent le cas concernant les coopérations entre des entreprises issues de pays aux niveaux de développement différents, ou aux pratiques managériales, aux cultures nationales et aux attentes stratégiques distinctes.

Les relations coopératives entre des entreprises du Nord et celles du Sud connaissent ce type d'asymétrie, rendant leur gestion encore plus complexe. Cependant, cela n'empêche pas une prolifération de ce type de coopération, véhiculée notamment par les implantations des firmes multinationales, à la recherche de marchés à fortes perspectives de croissance. Ces écueils organisationnels sont ainsi souvent dépassés à travers des arbitrages organisationnels ou stratégiques (moins de parts de capital, mais davantage de contrôle du management, moins de part dans les profits, mais des transferts des prix entre les filiales, etc.).

Les attentes des pays du Sud sont importantes vis-à-vis des coopérations internationales, notamment en termes de création d'emploi, de ressources fiscales, de mise à niveau des entreprises locales, d'amélioration de la compétitivité, de transferts technologiques et managériaux et d'intégration des filières industrielles

Les alliances stratégiques Nord-Sud prennent souvent des formes « hybrides » entre la coentreprise et la création autonome d'une filiale. Elles se matérialisent souvent par une prise de participation de la firme étrangère dans une entreprise locale déjà existante, avec des changements organisationnels et stratégiques, qui à terme peuvent conduire à sa filialisation.

Selon certains auteurs (Dussauge *et al*, 2000), les alliances stratégiques au Nord et au Sud répondent à deux logiques distinctes : Au nord, les coopérations s'apparentent à des alliances d'échelles répondant à des objectifs de complémentarités partielles et de rationalisation, alors qu'au sud, elles engageraient des complémentarités globales et répondraient à des objectifs d'implantation ou d'expansion.

**Tableau 3 : Comparaison des *joint ventures* internationales (IJV)**

	IJV Pays développés	IJV PVD
<b>Motivations</b>	Conflictuelles	Complémentaires
<b>Contributions</b>	Asymétriques	Plutôt asymétriques
<b>Contrôle</b>	Dominant	Dominant ou partagé
<b>Conflit</b>	Existence conflit	Moins de conflit
<b>Apprentissage</b>	+++ Apprentissage	+/- Apprentissage

*Source: d'après Hyder A.S., (1999), "Differences between developed and developing country joint ventures: a reality or myth?" International Business Review, Vol 08. PP 441- 461.*

Les alliances stratégiques entre des firmes du Nord et des entreprises du Sud ne sont pas sans poser des problèmes en termes de perceptions, de partage des résultats de contrôle de management et de transferts technologiques. À titre d'illustration, nous pouvons citer les résultats de deux enquêtes menées sur les alliances stratégiques euro-méditerranéennes par Bellon *et al.*, (2001) et celle d'Edouard (2003) sur les coopérations franco-libanaises.

Dans la première enquête, les auteurs mettent en avant les perceptions différentes des deux types de partenaires quant à leurs relations coopératives.

*« Selon les déclarations recueillies au cours des entretiens, certaines firmes européennes trouvent les relations avec leurs partenaires locaux « épuisantes » ; les actionnaires de certaines firmes locales pensent que leur partenaire européen les spolie.*

*..... Des firmes qui tentent d'externaliser leur production déplorent le peu d'autonomie de leur sous traitants ; et certaines firmes locales aimeraient bénéficier des conditions financières des filiales de leurs partenaires et non être traitées aux mêmes conditions financières que des fournisseurs ou des clients ordinaires. » (Bellon et al, 2001, p.10)*

Dans la seconde enquête, l'auteur examine les enjeux des transferts technologiques et de compétences entre les partenaires français et libanais.

*« Si le transfert technique est considéré par la firme locale comme une opportunité future d'acquisition d'un avantage concurrentiel, à l'inverse le transfert de compétences managériales est souvent vécu comme une contrainte imposée par le partenaire étranger, risquant de remettre en cause le fonctionnement traditionnel de l'entreprise. » (Edouard, 2003, p12).*

Ces différences de perceptions sont à comparer avec les objectifs initiaux et les attentes des partenaires de la relation coopérative. Elles renvoient aussi aux capacités d'adaptation organisationnelle et aux engagements des deux alliés dans leur relation commune.

D'autres études ont montré qu'il existe des différences nettes en termes de management et de détention de part capitalistique, et par rapport au différentiel technologique ou à l'instabilité de ces relations (Lee, Beamish, 1995).

Par exemple, les alliances dans les PVD semblent répondre à des exigences institutionnelles plutôt qu'à des compétences spécifiques. Le différentiel technologique avec la firme locale y est très élevé alors que l'instabilité et l'insatisfaction des firmes multinationales dépassent souvent la moyenne des deux autres types de relation. En comparaison, ces indicateurs sont plutôt positifs lorsqu'il s'agit de relations coopératives impliquant des opérateurs issues de la même catégorie de pays ou celles entre des industriels des NPI et ceux des PVD. D'ailleurs, dans cette dernière configuration, l'instabilité est très faible et l'insatisfaction de l'entreprise étrangère modérée, alors même que le différentiel technologique y est élevé.

Dans leur ensemble, ces résultats renseignent sur deux éléments importants : d'abord, ils permettent d'appréhender la complexité du management des coopérations internationales, notamment lorsque les partenaires sont différents. Ensuite, ils montrent l'importance relative de certains déterminants dans le processus d'évolution de la coopération (objectifs initiaux, apprentissage et transferts technologiques, contrôle du management, etc.)

Les relations coopératives dans le secteur agroalimentaire en Méditerranée s'inscrivent aussi dans le cadre des alliances stratégiques Nord-Sud. Elles présentent néanmoins deux autres types de spécificités : celles liées au secteur et à la nature du produit agroalimentaire, et celles relatives à la région méditerranéenne.

Les pays méditerranéens partagent certaines caractéristiques communes par rapport aux habitudes et au régime de consommation alimentaire (modèle méditerranéen de « Crète »). Cependant, cet espace géographique est aussi marqué par plusieurs spécificités tant des industries agroalimentaires et de l'ouverture commerciale que des stratégies des firmes alimentaires multinationales (Ayadi *et al*, 2006). D'autre part, de fortes disparités existent sur le plan des performances de ces industries ou de l'attractivité sectorielle des investissements directs à l'étranger, aussi bien entre les trois sous ensembles (Nord, Est et Sud de la Méditerranée) qu'à l'intérieur de chacun d'entre eux (Cheriet, Tozanli, 2007).

Le dynamisme actuel des alliances stratégiques dans le secteur agroalimentaire en Méditerranée, peut avoir aussi pour explication, l'implantation récente des firmes multinationales de la grande distribution dans certains pays de l'Est et du Sud de la Méditerranée. Les alliances stratégiques avec des entreprises agroalimentaires locales constituent ainsi une réponse à « *une rupture forte qui appelle à des partenariats dans l'industrie pour satisfaire des cahiers des charges exigeants en qualité, volume, délais de livraison pour les PME locales* ». (Bencharif *et al*, 2002, p. 33).

Trois caractéristiques majeures déterminent les relations coopératives agroalimentaires en Méditerranée :

- La plupart des opérations de coopérations internationales dans région sont l'œuvre de grandes firmes multinationales qui cherchent à la fois à s'implanter sur des marchés où la demande est en forte croissance et à travers lesquelles elles tentent d'anticiper des échéances géopolitiques régionales (création de la zone de libre-échange, accord d'association, et construction euro-méditerranéenne)
- Les coopérations inter-entreprises dans le secteur agroalimentaire répondent à des logiques distinctes selon que les alliances soient localisées au Sud et à l'Est ou dans les pays du Nord de la Méditerranée (cf. *infra* et figure ci-dessous).
- A quelques rares exceptions (branches des conserves par exemple), ces coopérations internationales visent les marchés domestiques des pays d'accueil ou l'établissement de plate-forme d'exportation et d'expansion à une échelle régionale réduite. Les facteurs de croissance de la demande (démographie, urbanisation, pouvoir d'achat) prennent ainsi une importance particulière, alors que le recours à ce type de coopération se justifie au moins par les connaissances des marchés d'accueil des partenaires locaux.

Les comportements compétitifs de certaines firmes alimentaires et la recherche du « leadership mondial » poussent les groupes agroalimentaires à adopter des manœuvres de « premiers entrants » afin d'éviter les risques de sélection adverse dans le choix des partenaires locaux potentiels (Lynch, 2006). De même, il existerait des effets de mimétisme dans les implantations malgré une forte diversité des formes de coopération (Cheriet *et al*, 2008). Certaines firmes semblent ainsi privilégier quelques implantations pour en faire des bases d'expansion géographique vers d'autres marchés. Des pays « pivot » apparaissent par macro région, accompagnée d'une stratégie d'optimisation des

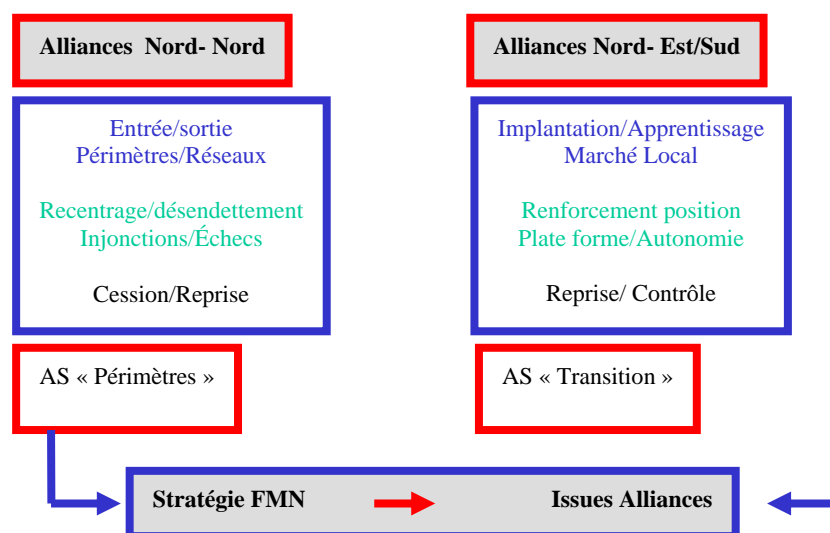


liens inter-filiales et des complémentarités stratégiques à un niveau plus global. Cette recherche de leadership ne se fait plus uniquement au niveau des grands marchés des pays développés, mais passe inexorablement par les marchés, certes plus étroits, mais prometteurs des pays émergents, notamment pour les produits standardisés

Une enquête a été menée auprès des partenaires impliqués dans 105 alliances stratégiques agroalimentaires en Méditerranée entre, d'une part, des firmes multinationales et, d'autre part, des industriels locaux. Cette enquête qui visait à identifier les déterminants des issues des relations coopératives asymétriques avait examiné les relations établies dans la région entre 1986 et 2006 (pour une description complète, cf. Cheriet, 2009). Un des résultats obtenus avait permis de caractériser deux logiques coopératives distinctes selon que l'alliance soit basée au Nord ou à l'Est et au sud de la Méditerranée.

- Dans le premier cas, les alliances visent à gérer le portefeuille d'alliances de la firme multinationale et de ses options stratégiques de recentrage ou de désendettement. La fin de coopération se faisant soit par cession, soit par la reprise des parts de capital par la firme.
- Dans la seconde configuration, les alliances visaient un apprentissage institutionnel et des pratiques commerciales afin de faciliter l'implantation de la multinationale. L'issue de la relation qui durait en moyenne moins de cinq années était la reprise des parts capitalistiques ou la prise de contrôle de la part de la firme multinationale pour renforcer sa position régionale ou faire de son ancienne coopération une plate forme d'exportation. Dans les deux cas, les issues des alliances étaient fortement déterminées par la stratégie adoptée par la grande firme.

**Figure 1 : Les logiques des alliances stratégiques agroalimentaires en Méditerranée**



*Source : d'après Cheriet et al, (2008)*

Un des enseignements de cette enquête était qu'il existait un potentiel important de développement des coopérations entre les PME des deux rives de la Méditerranée. L'offre et la demande existent de part et d'autre (cf. le rapport d'étape IPAMED, Cheriet, Rastoin, 2009). Cela pourrait s'accompagner d'un transfert technologique plus significatif et à terme à une restructuration des filières agroalimentaires.

Ainsi, les enjeux de cette coopération future se situent au niveau de la détermination des besoins et des opportunités de partenariats ainsi que l'identification des difficultés pouvant entraver de telles démarches collaboratives. L'enquête BOCAM menée auprès des industriels agroalimentaires dans cinq pays méditerranéens s'inscrit dans ce sens.

## **2. Eléments méthodologiques : Objectifs et déroulement de l'enquête**

Alors que nous assistons à un fort développement des conglomérats agroalimentaires nationaux et d'entreprises familiales d'envergure au Sud et à l'Est de la Méditerranée (Tozanli, 2009), force est de constater que les rapports de ces industriels avec leurs vis-à-vis du Nord sont peu analysés (Cheriet, 2009, Edouard 2003, Bellon *et al.*, 2001)).

En effet, même si les objectifs des entreprises concernées demeurent industriels ou managériaux, les effets attendus vont au-delà de la simple relation entre les acteurs industriels concernés par la coopération, *stricto sensu*. D'abord, les effets d'entraînement sur la structuration de la filière et sur les industries d'amont ou la fourniture des intrants agricoles peuvent être conséquents, notamment dans le cas, où la coopération s'effectue entre des acteurs structurants ou pivots. Ensuite, la spécificité des industries agroalimentaires peut se traduire dans le cas des coopérations par des *externalités de proximité territoriale* et de diffusion des apprentissages et des normes. Enfin, le succès de telles relations coopératives peut engendrer un impact positif sur le plan institutionnel et de l'intégration régionale.

Dans ce qui suit, nous décrivons les éléments du protocole d'enquête. Tour à tour, nous passerons en revue les objectifs, le déroulement, le calendrier et les principaux résultats attendus. L'ensemble de la démarche est récapitulé dans la figure ci-dessous. L'idée fondamentale qui sous-tend cette enquête est qu'une accélération des partenariats entre les entreprises agricoles et agroalimentaires des deux rives de la Méditerranée (Nord et Sud-Est) pourrait contribuer à améliorer l'organisation et l'intégration des filières agroalimentaires.

### **2.1. Objectifs de l'enquête BOCAM**

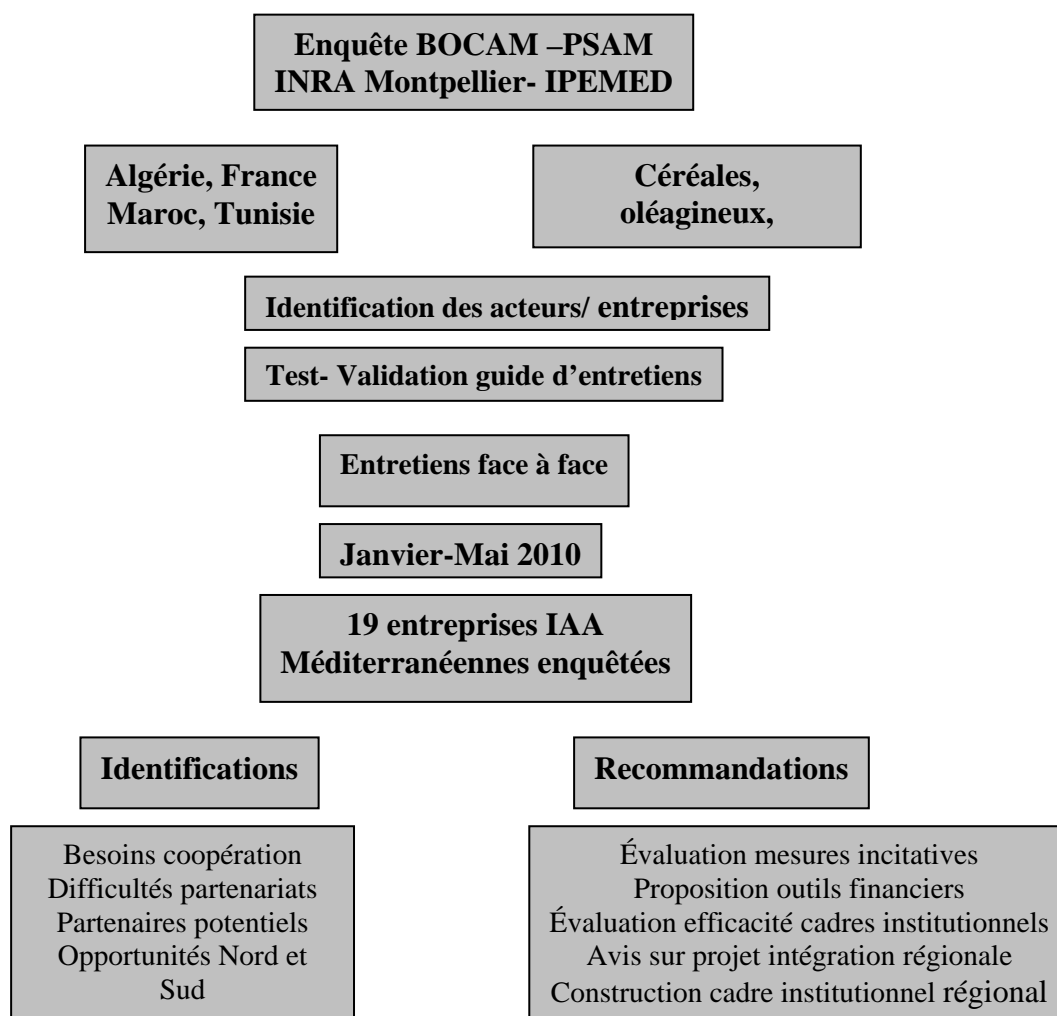
Les coopérations inter-entreprises répondent à des objectifs distincts de la part des partenaires, *a fortiori*, lorsque les relations collaboratives impliquent des opérateurs de pays développés et ceux issus de pays en voie de développement. Dans ce cas, ces relations se caractérisent par des spécificités en termes de complémentarités fortes des ressources des partenaires, d'adaptation des contributions et du management de la coopération, et de stratégies des firmes vis-à-vis de leurs alliés et du contexte institutionnel des pays d'accueil. La détermination de l'offre et de la demande de coopération apparaît dans ce sens importante pour mettre en relation des partenaires potentiels.

Ainsi, notre enquête BOCAM nourrit deux ambitions. Elle se donne comme objectif d'abord d'identifier les besoins et les opportunités de coopération pour s'intéresser ensuite aux difficultés pouvant entraver de telles relations coopératives. A la lumière cette première étape d'identification, elle se veut aussi l'occasion de dresser un certain nombre de recommandations « pratiques » en vue d'accélérer les collaborations inter-entreprises agroalimentaires en Méditerranée.

Le premier volet, « Identification », s'intéressera à l'examen des besoins des entreprises, leurs difficultés à nouer des partenariats, les opportunités existantes, et l'analyse des cadres institutionnels des pays concernés en matière d'encouragement des partenariats internationaux. L'identification de ces déterminants au niveau de chaque pays et de chaque filière permettra ensuite une comparaison pour tenter de relever des spécificités régionales liées aux filières et aux pays.

Le second volet, « Recommandations » se traduira par une analyse des propositions institutionnelles émanant tant des organisations politiques et financières régionales que des professionnels eux-mêmes. Ce volet permettra, in fine, de faire un certain nombre de recommandations en termes d'efficacité des outils institutionnels envisagés avec un intérêt particulier pour la construction régionale en cours.

**Figure 2 : Récapitulatif des objectifs et du déroulement de l'enquête BOCAM**



*Source : Elaborée par l'auteur. Base enquête BOCAM 2010*

## **2.2. Déroulement de l'enquête**

L'enquête BOCAM a été conçue en octobre-novembre 2009. Cette période a été consacrée aux choix des filières-produits, des pays ainsi que l'identification des principales données à recueillir. Les premiers contacts avec les entreprises ont été établis, non sans difficulté, au mois de décembre 2009. Le protocole d'enquête a été défini, et des tests du guide d'entretien ont été effectués à cette période.

La programmation des enquêtes sur le terrain a été tributaire de la disponibilité et de l'accord des cadres dirigeants. En effet, afin de maximiser la qualité des données recueillies, nous avons opté pour des entretiens avec les cadres haut placés dans la hiérarchie des entreprises visées (PDG, Directeurs généraux, membres des conseils d'administration, etc.). Cela n'a pas été sans poser de nombreuses difficultés d'ordre logistique.

Nous avons aussi opté pour des séries d'entretien par pays. Ainsi, nous avons d'abord enquêté des entreprises françaises en janvier 2010 (même si de nombreuses informations ont été par la suite complétées à partir du mois d'avril). Ensuite, nous nous sommes déplacés en Algérie durant le mois de mars, en Tunisie en avril et enfin le Maroc au mois de mai afin de mener des entretiens en face à face avec les dirigeants des entreprises concernées.

Le déroulement de l'enquête ainsi que le calendrier suivi sont décrits ci-dessous :

1. Identification des entreprises : site web contacts téléphoniques, fax,
2. Recueil de données secondaires (presse spécialisées et rapports d'activité)
3. Guide d'entretiens sur les Besoins et les Opportunités de Coopération Inter-Entreprises Agroalimentaires en Méditerranée (BOCAM).
4. Test du guide d'entretien auprès de deux entreprises françaises : Lait et viande volaille
5. Enquête par entretiens en face à face : déplacement dans les 4 pays (France, Algérie, Tunisie et Maroc) à la rencontre des opérateurs industriels identifiés/ L'entreprise libanaise et certaines entreprises françaises ont été enquêtées par des entretiens téléphoniques
6. Entretiens face à face d'une 1h à 2h avec dirigeants/ cadres des entreprises

#### **Encadré 1. : Fiche technique de l'enquête BOCAM 2010**

##### **Périodes et calendrier**

1. Contact des entreprises et test du guide d'entretiens : **Janvier 2010.**
2. Enquêtes et études de cas : **Février- mai 2010.**
3. Exploitation des données/ Interprétations des résultats : **mai – juin 2010**

**Pays concernés :** Algérie, Maroc, Tunisie, France, Turquie<sup>1</sup>, Liban.

**Filières concernées** (au sens large : de l'agrofourmiture à la distribution)

- **Céréales et dérivés :** agriculture, meunerie, minoterie, semoulerie,
- **Lait et dérivés :** Yaourt, desserts lactés, lait et dérivés
- **Oléagineux et dérivés:** Tourteaux, aliments de bétail et huiles végétales
- **Viande de volailles :** élevage et production et transformation

**Entretiens semi dirigés (guide) en face à face . Durée moyenne : 1 h 30**

**25 cadres dirigeants de 19 entreprises enquêtées**

Le protocole d'enquête ainsi suivi s'est traduit à la fois par l'identification des interlocuteurs pertinents au niveau de chaque entreprise, mais aussi par le recueil d'un certain nombre de documents et de données secondaires (rapports d'activités, coupures de presse spécialisées, documents annexes, etc.). Les guides d'entretiens ont été envoyés aux répondants en avance afin de leur permettre de recueillir certaines informations chiffrées. De même, de nombreuses entreprises nous ont fourni des documents supplémentaires lors des entretiens.

La plupart des entretiens se sont déroulés en face à face. La durée moyenne a été de 1h30. Cela a été l'occasion de recueillir des appréciations précieuses, nécessaires pour notre analyse. Plusieurs fois, les discussions et les réponses de nos interlocuteurs ont dépassé le cadre strict des questions contenues dans le guide d'entretien : anecdotes, expériences passées, visite des unités de production, discussion avec d'autres cadres et salariés, etc. Dans l'ensemble, nos entretiens en face à face ont permis le recueil d'informations précieuses, notamment auprès des petites entreprises.

---

<sup>1</sup> Les opérateurs turcs n'ont pas donné suites à nos sollicitations. De ce fait, l'enquête s'est limitée au 5 autres pays : Algérie, Maroc, Tunisie, Liban, France

**Tableau 4 : Déroulements des enquêtes BOCAM et calendrier**

<b>Identification des entreprises à enquêter : Janvier 2010</b>				
Contact et relance mail, fax, téléphone. Envoi du guide d'entretien et prise de RDV				
Recueil de données secondaires : rapports, site Internet, coupures de presse, documents externes				
	<b>Période</b>	<b>Entretiens</b>	<b>Durée moyenne</b>	<b>Documents supplémentaires</b>
<b>Algérie</b>	3-14/3/2010	Face à face	2h	Oui
<b>France</b>	27/1/ au 8/5/2010	Téléphone	1h	Oui
<b>Liban</b>	16/2/2010	Téléphone	1h	Non
<b>Maroc</b>	9/5/ au 16/5 2010	Face à face	2h	Oui
<b>Tunisie</b>	29/3 au 16/4/2010	Face à face	1h30	Non
<b>Analyse des informations recueillies et synthèse des entretiens : Mai- Juin 2010</b>				
<i>Source : Elaboré par l'auteur.</i>				

Nous avons consacré deux mois à l'analyse des données ainsi recueillies ainsi qu'à la phase de vérification et de confrontation des informations recueillies selon plusieurs sources. Nous avons aussi rappelé nos interlocuteurs à de nombreuses occasions afin de confirmer une réponse ou lever le doute sur une interprétation ou une appréciation. Dans l'ensemble, nos interlocuteurs ont été assez satisfaits de la démarche d'enquête et de ses objectifs. Mis à part quelques difficultés d'identification et des refus de participation à l'enquête de certaines entreprises (françaises notamment), l'enquête s'est globalement déroulée dans de bonnes conditions d'investigation.

Notre guide d'entretien décrit dans l'encadré 1 en annexe comprenait au total 18 questions. Celles-ci se rapportaient notamment au profil partenarial des entreprises enquêtées (expérience passée), à leurs besoins en termes de coopération, à leurs démarches de recherche de partenaires, aux profils des partenaires recherchés et à leurs appréciations sur les cadres institutionnels nationaux et méditerranéens. Les questions posées étaient pour la plupart ouvertes ou semi-ouvertes. Les répondants pouvaient aussi donner des appréciations supplémentaires en rapport avec la problématique générale de la coopération inter-entreprises.

Afin d'assurer une vision globale des opérations de coopération inter-entreprises agroalimentaires à la fois dans les 5 pays et les 4 filières examinées, nous avons délibérément opté pour un équilibre dans la répartition des entreprises enquêtées selon ces deux critères. Nous avons ainsi choisi dans chaque pays une à deux entreprises par filière. Au total, nous avons enquêté 19 entreprises agroalimentaires. La répartition de ces entreprises est décrite par le tableau ci-dessous.

**Tableau 5 : Les entreprises enquêtées par filière et pays**

	<b>Lait et dérivés</b>	<b>Céréales et dérivés</b>	<b>Viande de volaille</b>	<b>Oléagineux</b>	<b>Total</b>
<b>Algérie</b>	X	X	X	X	4
<b>France</b>	X X	X	X	X	5
<b>Liban</b>	Multi-produits / agroalimentaires				1
<b>Maroc</b>	X X	X	X X	X	6
<b>Tunisie</b>		X	X	X	3
<b>Total</b>	5	4	5	4	19

*Source : Elaboré par l'auteur*

Hormis le cas particulier du Liban, pour lequel l'entreprise enquêtée (Mefosa) n'avait pas de spécialisation précise, pour les quatre autres pays, les filières semblent assez bien représentées. Les entreprises choisies sont souvent des acteurs majeurs dans les filières-pays concernés même si nous avons aussi choisi de recueillir les réponses de certaines petites entreprises spécialisées.

Le tableau 1 en annexe présente les 19 entreprises à travers leur filière d'appartenance, leur chiffre d'affaires, leurs effectifs, la nature du répondant et leur position sur leurs marchés respectifs. De grands groupes nationaux maghrébins (Koutoubia, Poulina Mazraa, Cévitai) côtoient ainsi des entreprises multinationales françaises (Bel, Glon Sanders, Prolea) ou des petits acteurs locaux (Prolait, Saiss Lait, Fes Poussin, Tchén lait Algérie, etc.).

Notre échantillon contient aussi des entreprises avec une grande expérience coopérative (3A, Candia Tchén) et d'autres nourrissant de telles ambitions (Dari Couspate, Koutoubia, Groupe Slama). Nous avons aussi délibérément choisi d'intégrer des entreprises publiques dans le cas algérien, à cause du poids encore important de ces entreprises dans les paysages industriels des filières des céréales (Eriad Sétif) ou avicoles (ONAB).

En termes de dates de création, l'échantillon contient des entreprises anciennes (La Rose Blanche, créée en 1901) et d'autres plus récentes (Dari Couspate, créée en 1995). De même, les entreprises enquêtées regroupent des leaders mondiaux (Prolea, Glon Sanders), nationaux (Cévitai, Poulina Mazraa, Koutoubia, Dari Couspate), régionaux (Eriad, Onab) ou de petites entreprises locales (Saiss Lait, prolait).

Même si elle comporte certaines limites quant à la cohérence des réponses recueillies, cette hétérogénéité de notre échantillon d'entreprises présente l'avantage de « brasser » un large éventail d'appréciations en termes de besoins, d'opportunités et de difficultés de la coopération inter-entreprises agroalimentaires en Méditerranée.

### **3. Principaux résultats obtenus et discussion**

Les résultats obtenus seront présentés d'abord en termes de profil partenarial des entreprises. Cela nous permettra de faire des comparaisons entre les entreprises du Nord et du Sud de la Méditerranée, de comparer les réponses par pays et par filière. Nous aborderons ensuite le profil des partenaires recherchés par les entreprises avant de dresser dans une série d'encadrés, les profils détaillés de 8 des 19 entreprises enquêtées. Nous aborderons ainsi les évolutions historiques de ces 8 entreprises depuis leurs créations, ainsi que les opportunités de coopération telles qu'elles nous ont été communiquées.

Dans un second temps, nous discuterons des difficultés rencontrées par les entreprises en termes de recherches de partenaires potentiels et de conclusion d'accords de coopération avec leurs vis à vis méditerranéens. Ensuite, nous traiterons des appréciations des entreprises enquêtées et de leurs évaluations des principales mesures institutionnelles suggérées pour améliorer le cadre coopératif dans la région. Enfin, nous achèverons cette présentation des résultats par des extraits des entretiens réalisés avec les cadres dirigeants que nous avons intitulés « paroles de dirigeants ».

#### **3.1 - Profil « partenarial » des entreprises Sud *versus* Nord de la Méditerranée**

L'analyse des profils des 19 entreprises enquêtées en Méditerranée fait d'abord ressortir certaines spécificités des entreprises maghrébines par rapport aux firmes françaises, au-delà des spécificités liées à la nature de la filière et du pays d'implantation.

**Tableau 6 : Profils des entreprises enquêtées France versus Maghreb**

	<b>Maghreb</b>	<b>France</b>
<b>Date création/ historique</b>	+/- Récente	Ancienne
<b>Taille et part marché</b>	Entreprise Leader, taille moyenne, entreprises familiales	Grands groupes, leaders internationaux, groupes
<b>Activité d'exportation</b>	- - faible voire inexistante	+ + forte
<b>Intégration des activités</b>	+/- faible	+ + forte
<b>Expérience internationale</b>	+/- faible	+ + forte
<b>Intégration réseaux internationaux</b>	+/- faible	+ + forte

*Source : Elaboré par l'auteur*

Ainsi, les entreprises maghrébines se caractérisent par leur taille moyenne, leur appartenance à un groupe familial, leur création plus récente et leur faible insertion internationale (réseaux ou exportation). Les entreprises françaises de taille plus importante se caractérisent notamment par une très forte intégration des activités de leurs filières respectives. Le cas extrême a été observé pour Glon Sanders où l'entreprise domine tous les maillons de la chaîne avicole, de la recherche génétique à la commercialisation.

Aussi, les deux types d'entreprises se distinguent par rapport à leurs expériences partenariales. Les entreprises françaises bénéficient dans ce sens d'une culture coopérative plus ancienne, d'une diversité des formes collaboratives et d'un réseau coopératif plus intense.

Les deux tableaux ci-dessous présentent les spécificités des profils coopératifs des entreprises enquêtées selon le pays ou la filière d'appartenance. Ces comparaisons par pays et par filière permettent de dresser des profils selon les expériences de partenariats nationaux et internationaux, les canaux de recherche de partenaires, le type de partenaires recherchés, ainsi que les principales difficultés rencontrées.

Selon les pays, il est à signaler que l'Algérie et le Maroc se distinguent par une rareté relative des partenariats nationaux, souvent limités à des contrats d'approvisionnement et de fourniture de matières premières. Les coopérations sont plus nombreuses en Tunisie, mais demeurent peu diversifiées par rapport à la France. Le constat est encore plus clair lorsqu'ils s'agit de partenariats internationaux : diversifiés et nombreux pour les firmes françaises, ces derniers restent rares et cantonnés à de la fourniture d'équipement et de matières premières au Maghreb. L'expérience partenariale va *crescendo*, de rare en Algérie, à moyenne au Maroc et en Tunisie, à très élevée en France. Cette évolution de l'expérience partenariale coïncide avec l'intensité de la recherche de nouveaux partenaires dans chaque pays.

**Tableau 7 : Profil « Partenarial » des entreprises enquêtées par pays**

	Algérie	Maroc	Tunisie	France
<b>Partenariats nationaux</b>	+/- Rares. Fourniture et équipement	+/- Approvisionnement et fourniture équipement	++ Approvisionnement et fourniture équipement	+ + +Approvisionnement JV, contrats, prise de participation
<b>Partenariats internationaux</b>	Rares Assistance technique	+/- Représentants commerciaux export	+ Fourniture équipement	++ Implantation, Joint venture. représentants
<b>Expériences partenariats</b>	Absente/ Faible	Moyenne	Moyenne	Elevée
<b>Recherche partenariats</b>	Faible. Non active	+/- Active	+Active	+++ Active
<b>Type de partenariats</b>	Industriels/ technologiques	Commerciaux. Industriels. Mise à niveau normes	Industriels. Représentants exports	Implantation Maghreb Intégration filière
<b>Canaux de recherche</b>	Réseau Informel	Réseau informel. Salons et foires.	Réseau informel. Salons et foires. Service exports	Réseau informel. Salons et foires. Service exports. Banques et agences
<b>Difficultés partenariats</b>	Identification/ Cadre légal	Accès marchés UE	Taille marché local Accès marchés Maghreb	Cadre légal. Spécificités culturelles

*Source : Elaboré par l'auteur*



**Tableau 8 : Profil partenarial des entreprises enquêtées par filière**

	Céréales et dérivés	Lait et dérivés	Oléagineux	Viande de volaille
<b>Partenariats nationaux</b>	Contrats agriculteurs locaux. Importateurs	(-- ) Rares. Fourniture matières 1ères	+/- Existants. Contrat fourniture et approvisionnement Partenariats industriels	++ Fréquents. Fourniture aliments. Contrats mise à niveau. Accords industriels et intégration filière
<b>Partenariats internationaux</b>	Sécurisation approvisionnement.	Représentants commerciaux	Equipement. Assistance technique. Fourniture	Equipement. Assistance technique. Fourniture
<b>Expériences partenariats</b>	Faible-moyenne	Absente/Très faible	Moyenne- Elevée	+++ Elevée
<b>Recherche partenariats</b>	Opportunités commerciales	(--) Ponctuelles	Opportunités commerciales	+/- Active
<b>Type de partenariats</b>	Fourniture/ Approvisionnement. Régularité/ stabilité prix	Industriels. <i>Process</i> . Commercialisation Diversification	Fourniture/Approvisionnement. Intégration filière Diversification	Industriels. Technologiques. Accès marchés. Intégration filières. Normes sanitaires
<b>Canaux de recherche</b>	Réseau informel Service commercial	Réseau informel	Salons et foires. Contacts fournisseurs Banques et agences	Salons et foires. Contacts fournisseurs Banques et agences
<b>Difficultés partenariats</b>	Identification. Fiabilité Apports industriels Cadre légal et réglementation filiale	Nature produits Identification. Fiabilité Saturation marché et domination acteurs	Identification acteurs réponse spécifique aux besoins	Identification. Fiabilité Logique industrielle Cadre légal pays sud et accès marché UE

*Source : Elaboré par l'auteur.*

Concernant les canaux de recherche des partenaires potentiels, il est à signaler que pour l'ensemble des firmes, les réseaux de contacts professionnels ou informels demeurent les outils privilégiés. Les entreprises tunisiennes et marocaines exploitent aussi leurs services commerciaux à l'exportation, auxquels s'ajoute le recours aux banques d'affaires, aux agences et dans quelques cas aux missions économiques des représentations diplomatiques dans le cas des firmes françaises.

Les partenaires recherchés diffèrent d'un pays à un autre. Les entreprises françaises sont en quête de partenaires maghrébins et méditerranéens pouvant faciliter leurs implantations internationales ou une meilleure intégration de leurs activités au sein de la filière. Les objectifs d'intégration caractérisent aussi les profils de partenaires recherchés par les entreprises tunisiennes auxquels il faudrait ajouter les fournisseurs internationaux. Les entreprises marocaines quant à elles ont des objectifs supplémentaires visant à identifier des opportunités commerciales à l'étranger. Enfin, les entreprises algériennes ont présenté les partenaires internationaux recherchés comme des fournisseurs contractuels de matières premières ou d'équipement. Dans le premier cas, l'objectif visé est de sécuriser les approvisionnements en termes de prix, de qualité et de régularité, alors que dans le second cas, l'objectif poursuivi est la mise à niveau de l'outil de production et l'amélioration du *process*.

Lorsque la comparaison est effectuée par rapport aux filières, force est de constater que la nature de la coopération, l'expérience partenariale et les canaux de recherche ainsi que les profils de partenaires recherchés diffèrent de filières très actives (Viande de volailles et dans un degré moindre les oléagineux) de filières moins actives (céréales et lait et dérivés). Les besoins semblent être technologiques et commerciaux pour les deux premières filières, alors qu'ils concernent les approvisionnements et les relations en aval pour les deux dernières.

De même, la fréquence des coopérations, l'intensité de la recherche de nouveaux partenaires, ainsi que la nature des coopérations recherchées diffèrent entre les deux couples de filières. Malgré la diversité des caractéristiques coopératives des quatre filières examinées, il est important de relever qu'une des principales difficultés partenariales concerne l'identification des partenaires fiables à l'échelle internationale avec des réponses spécifiques soit aux besoins exprimés, soit aux rigidités des cadres institutionnelles.

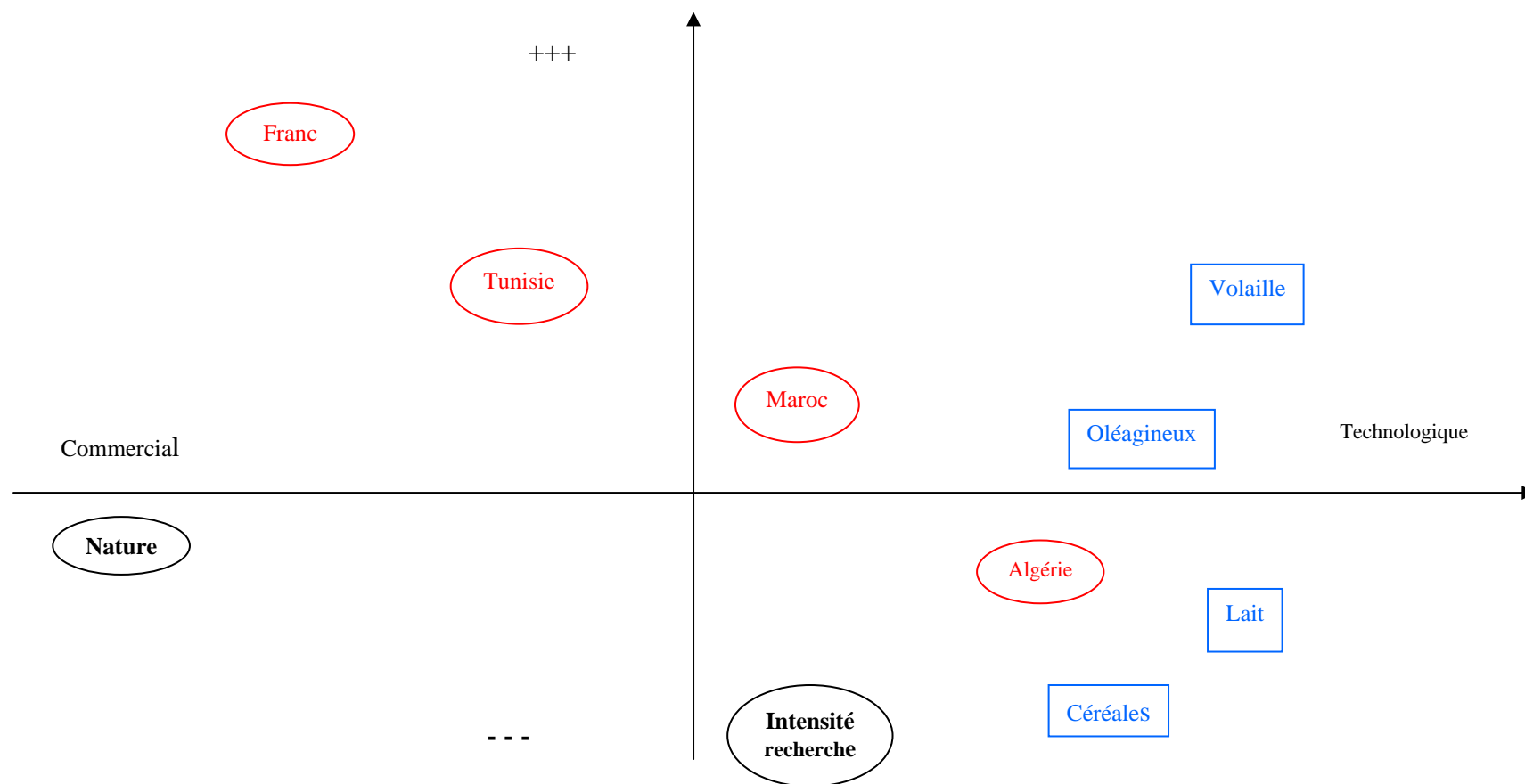
### **3.2 - Profils des partenaires recherchés Nord et Sud**

En nous attardant sur la question des profils de partenaires recherchés, nous avons pu constater que les besoins en termes de transferts technologiques et d'intégration des activités des filières prenaient le pas sur les objectifs purement commerciaux ou d'implantation, et ce quel que soit le degré d'intensité de la recherche de nouveaux partenaires.

Lorsque cette comparaison s'effectue par pays, l'intensité des besoins technologiques s'exprime en faveur de l'Algérie et du Maroc. Elle s'estompe partiellement au profit d'objectifs commerciaux pour la Tunisie. Les entreprises françaises expriment quant à elles, des besoins en termes d'implantation, de représentations commerciales et de débouchés sur les marchés maghrébins, même si elles se disent prêtes à accompagner la mise à niveau des processus de production de leurs partenaires potentiels des pays du Sud.

Un cas particulier concerne la filière « volaille ». Les besoins exprimés en termes de partenariats internationaux des entreprises du Sud concernent à la fois des objectifs commerciaux (accès aux marchés européens ou maghrébins, renforcement des parts de marchés) et des objectifs technologiques, souvent liés aux questions de normes de qualité et d'optimisation de l'outil de production. Cette filière se caractérise par une forte activité de recherche de nouveaux partenaires. A l'opposé, l'intensité de la recherche de nouvelles coopérations paraît faible pour les filières céréales et lait, alors que les besoins technologiques exprimés par les entreprises du Sud semblent importants.

**Figure 3 : Recherche des partenaires agroalimentaires (filières et pays)**



**Source :** Elaboré par l'auteur sur la base des enquêtes BOCAM-PSAM, 2010

**Tableau 9 : Profils des partenariats recherchés par les entreprises enquêtées**

	Algérie	Maroc	Tunisie	France
<b>Type de partenaires</b>	Industriels et technologiques	Industriels et représentants commerciaux sur marché UE et Maghreb	Industriels et représentants commerciaux sur marché UE	Représentants commerciaux marchés Maghreb
<b>Objectifs du partenariat</b>	Mise à niveau. Marché Interne. Restructuration – intégration filières	Mise à niveau. Exportation Maghreb. Accès marché UE et représentation sur marché local	Exportation- Commercialisation	Implantation marchés- Commercialisation. Plate forme réexportation
<b>Avantages attendus</b>	Transferts savoir-faire. Mise à niveau technologique. Transferts managériaux	Accès marché UE. Mise à niveau normes. Gain part de marché interne	Accès marché UE. Mise à niveau normes. Apprentissage technologique	Adaptation culturelle. Apprentissage des pratiques locales. Réponse aux exigences institutionnelles
<b>Recherche des partenariats</b>	Industriels Nord. Acteurs forte réputation. Leaders internationaux	Industriels Nord. Représentants commerciaux UE et Maghreb (Algérie, Libye)	Représentants commerciaux UE et Maghreb (Algérie, Libye)	Leaders marché nationaux- Réseaux distribution

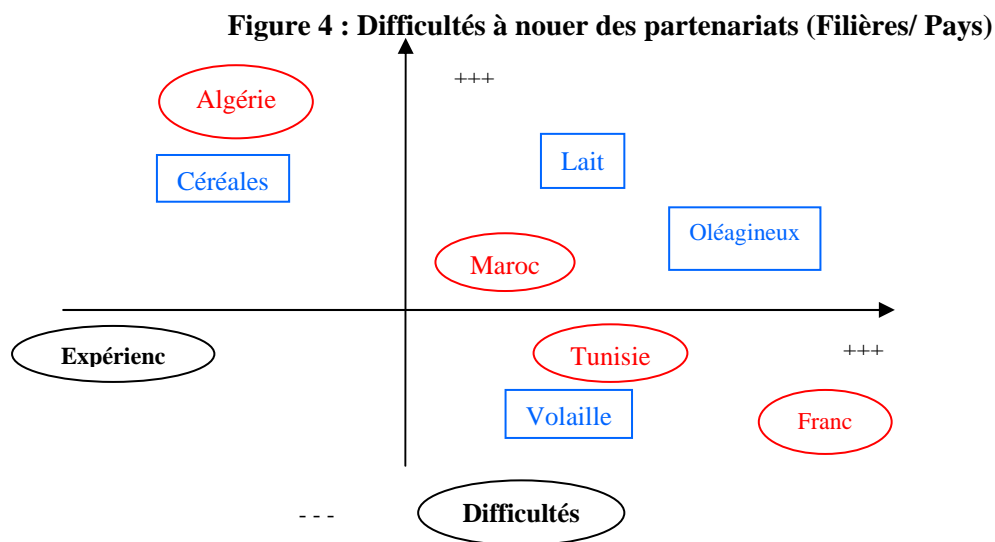
*Source : Elaboré par l'auteur.*

### 3.4 - Difficultés des entreprises à nouer des partenariats

Les difficultés des entreprises enquêtées à nouer des partenariats relèvent à la fois des contextes politiques et institutionnels des pays d'implantation que de leurs propres organisationnels et stratégiques et de leurs besoins en matière de coopération internationale. La contrainte de l'identification du partenaire pertinent ainsi que la « visibilité » de l'entreprise vis-à-vis des opérateurs industriels des pays du Nord ont été souvent évoquées, notamment par les petites entreprises.

De même, le niveau d'expérience partenariale au niveau national semble conditionner les contraintes et la difficulté de recherche de partenaires au niveau international. En tentant de classer les entreprises selon leur appartenance à une filière ou à un pays par rapport à la difficulté rencontrée et l'expérience partenariale, nous avons pu constater une forte hétérogénéité des situations. Ainsi, la France, la Tunisie et les entreprises opérant dans la filière des viandes de volaille semblent ne rencontrer que peu de difficultés lors de la recherche de partenaires. Cela peut être notamment expliqué par la forte expérience collaborative, accumulée et puis exploitées lors de nouvelles recherches.

A l'opposé, les entreprises algériennes ou celles de la filière des céréales et dérivés semblent enfermées dans une inexpérience collaborative handicapante pour rechercher de nouveaux partenaires. Selon cette logique, les entreprises marocaines ou celles des filières oléagineux et lait et dérivés se situent dans une situation intermédiaire, avec une plus forte expérience pour les entreprises oléagineuses par rapport aux firmes laitières et une différence en termes de coopération assez conséquente.



Source : Elaboré par l'auteur sur la base des enquêtes BOCAM-PSAM, 2010

Nous avons tenté de reproduire le même raisonnement, mais en intégrant le facteur de la « taille de l'entreprise » par rapport à la difficulté à nouer des coopérations. En distribuant les entreprises enquêtées sur la base des informations recueillies, par rapport à ces deux axes, force est de constater que plusieurs groupes d'entreprises se dégagent de manière plus ou moins homogène et en dehors de toute appartenance sectorielle ou géographique.

La figure ci-dessous permet de visualiser les différents groupes d'entreprises. Ainsi, les plus petits opérateurs (Saiss Lait, Prolait, Fes Poussins) rencontrent le plus de difficultés à nouer des partenariats. Ce groupe des « petits » est diamétralement opposé aux grandes multinationales françaises (Bel, Glon Sanders et Prolea) qui ont accumulé un portefeuille assez large de partenaires et d'activité, renforçant considérablement leurs capacités à nouer des accords de coopération additionnels.

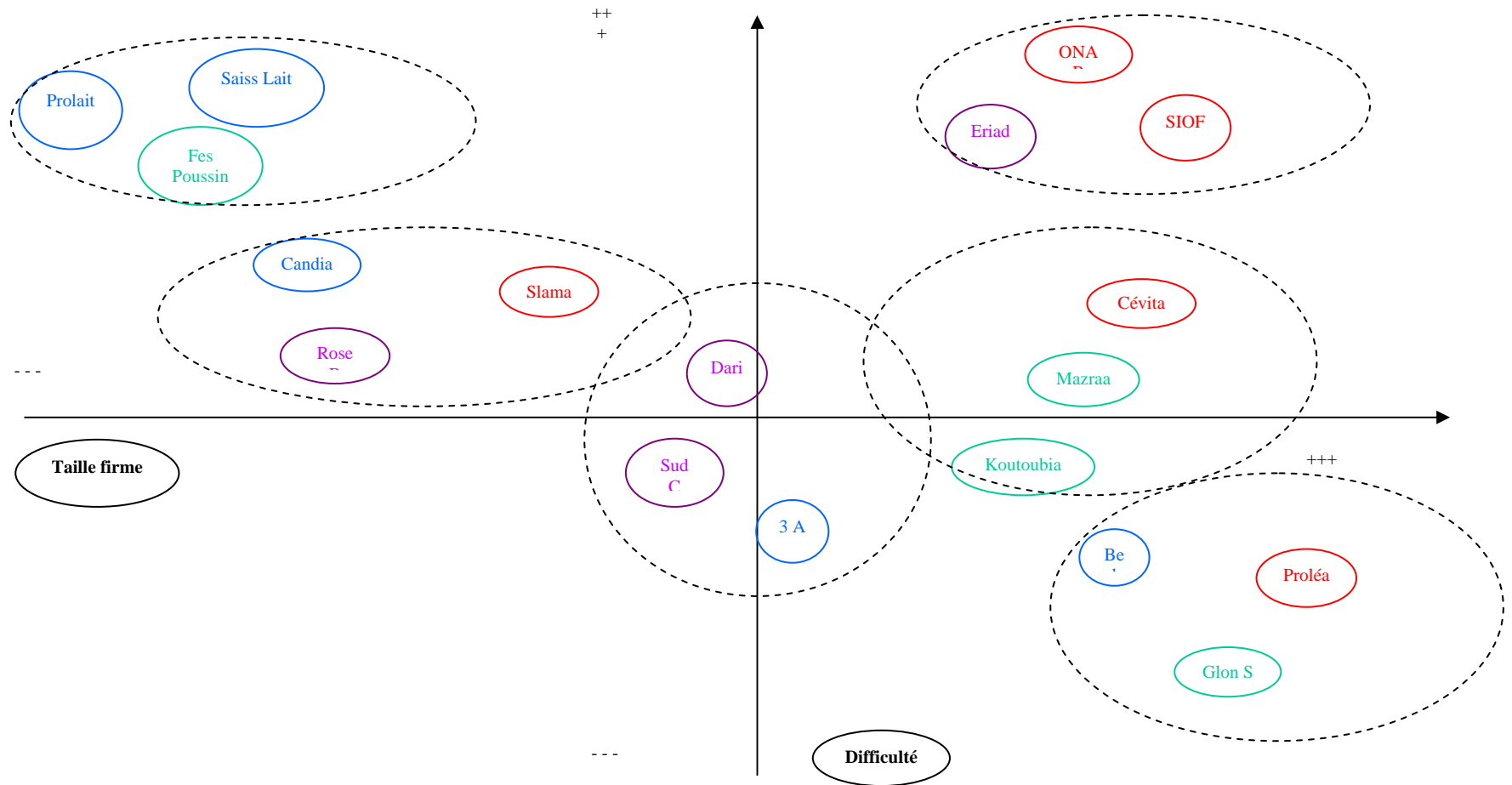
Entre ces deux extrêmes, trois autres groupes d'entreprises se dégagent. Le premier fait référence à celles appartenant aux grands conglomérats nationaux (Mazraa Poulina, Cévital, Koutoubia) alors que le second regroupe des entreprises de taille moyenne, mais très active en termes de nouveaux partenariats (Dari Couspate, 3A, Sud Céréales). Le dernier groupe « intermédiaire » contient des entreprises plus récentes, aux tailles plus petites que celles du groupe précédent, et rencontrant davantage de difficultés partenariales (Groupe Slama, Candia Tchén Lait, La Rose Blanche). Enfin, un dernier groupe semble se détacher de la logique précédente. Il regroupe les entreprises publiques (SIOF, ONAB, Eriad) qui malgré une taille importante, rencontrent de nombreuses difficultés à nouer des partenariats avec des industriels du Nord de la Méditerranée.

Une seconde analyse des difficultés des entreprises a tenté de regrouper les informations communiquées selon une logique macroéconomique (inter-pays) et selon une catégorisation établie *a posteriori* des difficultés mentionnées. Ainsi, nous avons opté pour 4 catégories principales : Les difficultés managériales, politiques, institutionnelles et organisationnelles avec à chaque fois le souci de rendre homogène les réponses par rapport au pays d'appartenance de l'entreprise. Les résultats sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Alors que les difficultés politiques font référence aux problèmes d'accès aux marchés de l'UE, à la dénonciation des accords d'association déjà signés, aux entraves à la circulation des personnes et des marchandises et à l'existence de lobbies politiques puissants dans les pays du Sud, les difficultés institutionnelles se sont souvent rapportées à la complexité des procédures, à l'instabilité –opacité des cadres institutionnels, à la bureaucratie ou à la concurrence déloyale du secteur informel. Quant aux contraintes managériales, elles faisaient références à la distance culturelle et organisationnelle entre les opérateurs du Nord et du Sud, aux différences de pratiques et à la nécessité d'une adaptation globale des partenaires du Sud. Enfin, les difficultés organisationnelles soulevées étaient liées à la déstructuration des filières du Sud, à la nécessité de mise à niveau des entreprises ainsi que la prise en compte de certaines spécificités.

Les entreprises ont aussi exprimé un certain nombre de craintes vis-à-vis de la coopération : Pour les opérateurs du Sud, la principale appréhension se manifeste par le fait de n'être considérés que comme des relais de croissance ou des représentants commerciaux facilitant l'implantation des firmes du Nord. Ces dernières ont quant à elles manifesté des craintes par rapport à l'instabilité du cadre institutionnel ou à la non fiabilité de certains partenaires du Sud de la Méditerranée.

**Figure 5 : Difficultés à nouer des partenariats/ Taille entreprises**



**Source :** Elaboré par les auteurs sur la base des enquêtes BOCAM-PSAM, 2010

### 3.5 - Mesures suggérées par les entreprises enquêtées

Afin de recueillir les avis des opérateurs économiques et industriels concernés par la coopération inter-entreprises agroalimentaires en Méditerranée par rapport aux outils institutionnels ou financiers mis en place ou devant l'être au niveau de la région, nous leur avons demandé d'évaluer la pertinence et l'efficacité de 4 outils alternatifs ou complémentaires.

Ainsi, nous leur avons demandé le rôle moteur que pourrait jouer chaque mécanisme dans l'accélération des coopérations entre les entreprises de la région. Les quatre outils font référence à :

- la création d'une banque méditerranéenne de financement
- la mise en place d'une structure patronale méditerranéenne par filière,
- la mise en place d'une structure (pro)active de coopération inter-entreprises
- le lancement et la promotion d'un label méditerranéen de produits agroalimentaires et agricoles

Nous avons aussi laissé la liberté à nos répondants de suggérer des mécanismes supplémentaires, qui seraient selon eux favorables aux coopérations inter-entreprises agroalimentaires dans la région méditerranéenne. Les principales réponses et appréciations des entreprises enquêtées sont consignées dans le tableau ci-dessous.

#### *- Création d'une banque méditerranéenne de financement*

Pour les opérateurs industriels marocains et algériens, cet outil ne peut relancer les coopérations, car d'une part les financements existent sur le plan national (banques, subventions, agences publiques d'investissement) et que d'autre part, l'accès aux financements ne constitue pas un besoin coopératif important. Les industriels français et tunisiens déclarent quant à eux, qu'une banque méditerranéenne pourrait encourager les partenariats à condition que des financements soient dégagés pour aider les entreprises dans les opérations de prospection sur les marchés internationaux (participation aux foires et salons, financement des opérations de promotion des exportations, etc.) ou pour garantir des opérations d'exportation (assurances, garanties de paiement), préalables à des implantations et des coopérations avec des industriels locaux.

#### *- Fédération patronale méditerranéenne par filière agroalimentaire :*

La création d'une fédération patronale méditerranéenne par filière pourrait constituer selon certains répondants un outil efficace de mise en relation des entreprises, en réponse à des besoins exprimés et précis. Une telle structure pourrait être mobilisée pour effectuer des rencontres par pays afin d'identifier les opportunités de coopération. Elle serait aussi utile afin d'assurer une meilleure coordination des activités des filières au niveau régional. Cependant, la création d'une telle fédération patronale soulève des craintes chez les opérateurs marocains et français quant à la multiplication de telles structures, avec le risque d'une non-adhésion de l'ensemble des acteurs si elle n'est pas accompagnée d'une volonté politique importante au niveau des acteurs clés et des décideurs de chaque pays. Enfin, une telle structure devrait aussi supporter des contraintes de coordination organisationnelle et d'harmonisation des cadres institutionnels et réglementaires des pays de la région.



*- Structure (pro) active pour les partenariats agroalimentaires en Méditerranée*

Parmi les quatre « solutions » institutionnelles proposées, la création d'une structure active dédiée aux partenariats agroalimentaires dans la région méditerranéenne est celle qui suscite le plus d'enthousiasme et l'adhésion la plus large parmi les entreprises enquêtées. Cependant, selon ces opérateurs, une telle structure devrait « aller chercher » les opérateurs afin de leur proposer des partenariats potentiels sur la base d'un « registre méditerranéen » des entreprises coopératives. Son rôle serait aussi d'identifier, de relayer et de répondre à des besoins particuliers des opérateurs. De manière plus poussée, cette structure devrait mettre en valeur les expériences coopératives réussies et proposer des procédures facilitées de coopération inter-entreprises. En assurant une telle mise en relation entre l'offre et la demande coopérative des entreprises agroalimentaires dans la région, cette structure garantirait aussi un suivi régulier des partenariats et un *feedback* vers les autres partenaires.

*- Lancement/ promotion d'un label méditerranéen des produits agricoles/ agroalimentaires*

Cet outil est inspiré de certains efforts déjà existants au niveau de quelques institutions méditerranéennes oeuvrant notamment pour une meilleure visibilité des produits agricoles méditerranéens, ceux liés à un terroir particulier ou allant dans le sens d'une promotion du modèle alimentaire « crétois ». Les entreprises interrogées sur la pertinence d'un tel outil, fournissent pour la plupart des réponses mitigées : Alors que les Algériens évoquent des opportunités distinctes en termes d'exportations agricoles et agroalimentaires pouvant mettre en concurrence les produits sur un créneau unique à l'exportation, les entreprises issues des autres pays y voient un moyen d'améliorer la visibilité des produits agroalimentaires notamment sur les marchés du Nord. Un ancrage dans les terroirs locaux, une mutualisation des efforts de marketing international ainsi que les nouvelles opportunités d'exportation que favoriserait un tel label méditerranéen sont aussi évoqués par les entreprises tunisiennes, marocaines et françaises.

Hormis les appréciations des industriels méditerranéens de ces quatre mécanismes institutionnels suggérés, les entreprises ont évoqué à l'unanimité les questions de l'amélioration de l'accès des produits agroalimentaires du Sud aux marchés de l'UE, ainsi qu'une nécessaire harmonisation des cadres institutionnels nationaux en matière de coopération internationale des entreprises.

De même, il a souvent été évoqué comme préalable à la construction d'un cadre coopératif régional et méditerranéen, l'épineuse question de la relance de la construction maghrébine. En effet, les entreprises tunisiennes et surtout les opérateurs marocains, évoquent les difficultés d'exportation des produits au sein du Maghreb (fermeture des frontières terrestres entre l'Algérie et le Maroc depuis 1995, barrières non tarifaires tunisiennes, complexité du cadre réglementaire en Libye, etc.).

Enfin, plusieurs industriels, et notamment ceux des petites entreprises, ont évoqué la question de la libre circulation des hommes d'affaires au sein de l'espace euro-méditerranéen. Ainsi, la question des visas a été soulevée pour mettre l'accent sur les difficultés des chefs d'entreprises de se déplacer dans les pays de l'Union européenne afin de participer à des foires et salons internationaux, de nouer des contacts d'affaires ou pour négocier des partenariats et de contrats de coopération.

## **Conclusion : Synthèse et principales recommandations**

L'amélioration de l'intégration des filières agroalimentaires par la mise à niveau, l'augmentation de la production locale ainsi que la maîtrise des activités amont et aval peuvent œuvrer pour la sécurité alimentaire dans les pays méditerranéens. Même si elles ne constituent pas une panacée, les coopérations entre les entreprises des deux rives méditerranéennes peuvent contribuer à l'atteinte de tels objectifs.

Cet article présente les enjeux des partenariats inter-entreprises agroalimentaires en Méditerranée à travers une enquête menée auprès d'une vingtaine d'opérateurs localisés dans cinq pays et intervenant dans quatre filières distinctes. Cette enquête a été conduite entre janvier et mai 2010 à travers une série d'entretiens en face à face avec des cadres dirigeants d'entreprises aux profils stratégiques et organisationnels diversifiés. Ces entretiens ont permis de recueillir les avis des industriels pour déterminer les besoins, les opportunités et les difficultés qui entravent de telles relations coopératives.

L'objet de l'enquête BOCAM était de déterminer les besoins et les opportunités de coopération inter-entreprises agroalimentaires en Méditerranée ainsi que les difficultés rencontrées par les industriels dans la recherche et la conclusion d'accords de partenariats internationaux. Une vingtaine d'entreprises ont été enquêtées dans 5 pays méditerranéens et pour 4 filières agroalimentaires.

Les principaux résultats font ressortir des différences importantes dans les profils coopératifs, les besoins de coopération ainsi que les difficultés de partenariats entre les entreprises du Nord et du Sud de la Méditerranée, mais aussi entre celles des pays du Sud ou encore selon les spécificités de chaque filière examinée. Nous pouvons revenir tout d'abord sur les caractéristiques communes avant de nous attarder sur les contrastes.

La majorité des entreprises enquêtées considèrent les coopérations internationales comme une option stratégique importante dans leurs schémas de croissance, de gain de compétitivité sur les marchés locaux ou pour de nouvelles implantations à l'international. Elles privilégient les réseaux informels et leurs services commerciaux comme canal principal de recherche de nouveaux partenaires. Aussi, les salons professionnels et les foires internationales sont exploités pour identifier et exploiter de nouvelles opportunités commerciales. De même, les filières « lait » et « céréales » se distinguent des filières « viande de volaille » et « oléagineux » en termes de nature des coopérations engagées. Les premières privilégient les accords de production en amont de la filière, alors que les secondes orientent les coopérations vers les accords de commercialisation en aval de la filière.

Il semblerait également que les expériences passées de partenariat sur les marchés locaux, ainsi que les profils organisationnels et stratégiques des firmes facilitent de nouveaux partenaires à l'international. La taille donne plus de « visibilité » aux entreprises en faisant d'elles des partenaires potentiels pertinents aux yeux de leurs vis-à-vis méditerranéens. Cependant, ce critère de dimension de la firme n'explique pas à lui seul toutes les difficultés des entreprises à coopérer. Certains grands groupes, notamment du secteur public en Algérie ou au Maroc, peinent à identifier et à entrer en contact avec des partenaires nationaux ou internationaux.

Parmi les 19 entreprises enquêtées, nous avons pu caractériser des groupes de firmes selon leurs capacités collaboratives passées (expérience partenariale) ainsi que leurs difficultés de coopération. Ainsi, certaines entreprises méditerranéennes de taille moyenne déploient des efforts

considérables dans leur recherche de coopération. Ce dynamisme porte souvent ses fruits avec la négociation et la signature d'accords.

En analysant les discours des chefs d'entreprises, nous avons pu classer les difficultés coopératives en quatre catégories principales : les contraintes politiques et institutionnelles d'une part (réglementation, stabilité cadre institutionnel, accès aux marchés, construction maghrébine, informel, etc.), et les difficultés d'ordre managérial et organisationnel (distance culturelle, adaptation, capacités d'absorption des transferts technologiques et managériaux, etc.). Ensuite, la plupart des responsables interrogés ont pointé la faible harmonisation des cadres institutionnels, commerciaux et réglementaires des pays méditerranéens comme principal frein aux coopérations internationales dans la région.

Si toutes les firmes enquêtées sont à la recherche de partenaires internationaux, plusieurs sont engagées dans des coopérations internationales ou en cours de négociation d'accords. Cependant, les besoins exprimés sont assez divergents selon la nature de la firme ou du pays d'implantation. Les répondants identifient des besoins commerciaux, de représentation à l'étranger, d'accès aux marchés internationaux (surtout européens et maghrébins) mais aussi technologiques, de mise à niveau de leurs outils de production et en termes de transferts des compétences techniques. Pour la filière « viandes de volaille », la question de la normalisation de la qualité se pose avec acuité.

Nous avons suggéré plusieurs solutions institutionnelles ou d'ordre politique (construction régionale euro-méditerranéenne) afin de recueillir les avis des industriels méditerranéens sur le degré de pertinence des mécanismes envisagés. Même si elles ne sont pas exhaustives, ces solutions peuvent constituer des pistes pour des réflexions futures. En termes d'évaluation, la « création d'une structure active euro-méditerranéenne dédiée aux partenariats agroalimentaires » est celle qui suscite le plus d'intérêt et qui paraît la plus pertinente selon les cadres d'entreprises interrogés. Une telle structure serait mobilisée pour rechercher des opportunités de partenariats, identifier les partenaires pertinents, mettre en contacts les entreprises afin d'accélérer les coopérations nord-sud, mais aussi entre les opérateurs des pays du Sud. La création d'un label méditerranéen pour les produits agroalimentaires et le lancement d'une banque euro-méditerranéenne recueillent des avis plus divergents avec, comme craintes principales, une compétition accrue entre les firmes de la région, une duplication des structures institutionnelle et une augmentation de la complexité des procédures.

A la lumière de ces résultats, deux recommandations principales peuvent être avancées en vue de l'accélération des coopérations inter-entreprises dans le secteur agroalimentaire en Méditerranée :

1. Augmenter la « visibilité » des petits partenaires dont les besoins coopératifs semblent importants. Pour cela, les contraintes financières de participation aux salons et foires à l'échelle de la région méditerranéenne doivent être levées, soit par la création d'une banque de coopération méditerranéenne, soit par des programmes nationaux de subventions et d'aide des partenaires potentiels (à l'instar du programme algérien, *Optimexport*, avec une identification ciblée des firmes à fort potentiel coopératif). Une structure dédiée aux coopérations agroalimentaires pourrait permettre l'identification des besoins (que les cadres dirigeants expriment d'ailleurs de manière très précise), la mise en contacts des entrepreneurs, l'assistance lors des phases de négociation des accords, et le suivi continu des opérations coopératives.
2. Harmoniser les cadres institutionnels, réglementaires et commerciaux entre les pays (notamment ceux du sud) afin d'améliorer l'accès aux marchés internationaux. Cette étape, de première exportation/présence sur les marchés, semble être un préalable pour développer un réseau de partenaires potentiels et s'acclimater avec les règles commerciales internationales

(normes, qualité, parcours à l'exportation, etc.). Une telle harmonisation « institutionnelle » pourrait s'inscrire dans l'optique de la construction régionale euro-méditerranéenne en cours. Cette deuxième recommandation relève de la volonté politique des États de la région, allant au-delà de la vision commerciale restreinte pour aboutir à la création d'un espace coopératif méditerranéen.

Même si elle permet d'apporter certains éléments de réponse, cette analyse des partenariats agroalimentaires en Méditerranée reste limitée par la taille de l'échantillon des entreprises enquêtées d'une part, et par les liens pouvant exister entre les partenariats, l'intégration des filières et l'atteinte des objectifs de sécurité alimentaire dans la région méditerranéenne d'autre part. Les résultats obtenus ne font pas non plus référence aux efforts déployés par les États eux-mêmes, ou aux autres mécanismes nationaux d'intégration des filières agroalimentaires. Enfin, cette analyse ignore les éléments d'évolution future des systèmes agricoles et agroalimentaires dans la région (Rastoin et *al.*, 2004).

## Références bibliographiques

- **Ainuddin R.A., Beamish P.W., Hulland J.S., Rouse M.J., 2007.** “Resource attributes and firm performance in international joint ventures”. *Journal of World Business*, vol 42, p. 47-60.
- **Ayadi N., Rastoin J.L., Tozanli, S., 2006.** « Les opérations de restructurations des firmes agroalimentaires multinationales entre 1987 et 2003 ». *Working paper* N° 08, UMR MOISA, Montpellier SupAgro. 64 pages.
- **Bellon B., Benyoussef A., Plunket A., 2001.** « Les déterminants des alliances industrielles stratégiques Nord-Sud : Quelques enseignements tirées des alliances euro-méditerranéennes », *Seconde conférence du Femise*, Mars. Marseille.
- **Bencharif H., Gheri G., Rastoin J. L., Tozanli S., 2002.** « Les nouveaux partenariats entre acteurs économiques ». *Documents de travail CIHEAM*. Séminaire international, Alger. 26-28 avril, p. 21-35.
- **Blanchot F., 2006.** « Alliances et performances: Un essai de synthèse », *Cahiers de recherche CREPA/DRM*, N°1, Janvier. Université Paris Dauphine.
- **Cheriet F., Rastoin J.L., 2009** Les partenariats pour la sécurité alimentaires en Méditerranée, rapport d'étape 1, Projet PSAM –IPEMED, publications de l'UMR MOISA, Montpellier Supagro, 118 pages.
- **Cheriet, F., 2009.** Instabilité des alliances stratégiques asymétriques : cas des relations entre les firmes multinationales et les entreprises locales agroalimentaires en Méditerranée. Thèse. Montpellier SupAgro - Centre International d'Etudes Supérieures en Sciences Agronomiques ; Montpellier. 443 pages.
- **Cheriet, F., Le Roy, F., Rastoin, J.L., 2008.** « Quelles spécificités de l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques ? Cas des entreprises agroalimentaires locales en Méditerranée ». *Management International (Montréal)*. Vol 12 , N°3, p. 45-60.
- **Cheriet, F., 2008.** Instabilité des alliances stratégiques entre firmes multinationales et entreprises locales agroalimentaires : est-ce un problème? », *Economies et Sociétés*. Série Systèmes agroalimentaires ; vol 30, p. 2085-2106.
- **Cheriet, F. ; Tozanli, S., 2007.** “Essai de construction d'un score d'attractivité sectorielle des investissements directs étrangers : cas du secteur agroalimentaire dans le Sud et l'Est de la Méditerranée ». *Economie Rurale*. Vol 12, N° 302, p.40-55.
- **Dussauge P., Garrette B., Mitchell W., 2000.** “Learning from competing partners: Outcomes and durations of scale and link alliances in Europe, North America and Asia”. *Strategic Management Journal*, Vol 21, N° 02. p. 99- 126
- **Edouard S., 2003.** « Transfert de compétences techniques et managériales dans les partenariats asymétriques : Le cas des alliances inter-entreprises franco-libanaises ». *Actes de la XII Conférence AIMS*, Tunis . Juin.
- **Gheri G., 2003.** « Partenariats Méditerranéens: Garder le cap sur une mer agitée? ». *Options Méditerranéennes*, série A/ N° 52, CIHEAM. Montpellier, p. 27 –38.
- **Hyder A.S., 1999.,** “Differences between developed and developing country joint ventures: a reality or myth?” *International Business Review*, Vol 08. p. 441- 461.
- **Jolly D., 2001.** Alliances interentreprises : Entre concurrence et coopération, Vuibert, Paris. 176 pages.
- **Lee C., Beamish P.W., 1995.** “The characteristics and performance of Korean joint ventures in the LDCs”, *Journal of International Business Studies*, Vol 26, N° 3. p. 637-654.
- **Lynch R., 2006.** “International Acquisition and other growth strategies: Some lessons from the food and drink industry”. *Thunderbird International Business Review*, vol 48, N° 5, p. 605-622.
- **Meschi P. X., 2004.** «Survie des co-entreprises d'internationalisation dans les pays émergents : Quels impacts du risque pays? » *XIII conférence de l'AIMS*, Le Havre, Juin
- **Miller R.R., Glen J.D., Jaspersen F.Z., Karmokolias Y., 1996.** “International joint ventures in developing countries: Happy marriages?”. *Discussion paper* N° 26, International Finance Corporation, The World Bank, Washington D.C.

- **Mouline A.**, 2005 « Symétrie et asymétrie des alliances dans une industrie en mutation : Le cas des télécommunications ». *Revue Management International*, N° 10, p. 76-87.
- **Rastoin J.L., Tozanli S.**, 2007. « L'agroalimentaire méditerranéen : prospective stratégique ». *Revue Agroligne*, N° 47, p. 11-13
- **Rastoin J.L., Tozanli S.**, 2006. « les mutations du secteur agroalimentaire dans les pays méditerranéens ». *Revue Agroligne*, N° 46, p. 5-9.
- **Rastoin J.L., Gheri G., Padilla M., Tozanli S.**, 2004. « Tendances de l'économie agroalimentaire dans la région méditerranéenne ». In Agrimed (2004), Agriculture, pêche, alimentation et développement rural et durable dans la région méditerranéenne. Ciheam, Paris, p. 213-234.
- **Tozanli S.**, 2009. « L'agribusiness en Méditerranée », *Note de veille de l'Institut Agronomique Méditerranéen (IAM)*, N° 10, Montpellier.

### **Annexe 1 : Synthèse du contenu du guide d'entretien BOCAM**

#### **1. Caractéristiques de l'entreprise**

- Chiffre d'affaires moyen sur 3 dernières années
- Nombre de salariés moyen sur 3 dernières années
- Activités principales
- Position sur le marché local
- Activités d'exportation
- Historique de l'entreprise

#### **2. Coopérations inter-entreprises**

- Expériences passées de partenariats internationaux/ nationaux
- Types de partenaire et nature de la coopération
- Complémentarités, objectifs des coopérations passées
- Durée des partenariats et modalités de renouvellement

#### **3. Besoins actuels de partenariats**

- Recherche de partenaires
- Objectifs des partenariats recherchés
- Difficultés et craintes
- Cadre institutionnel et légal national

#### **4. Cadre légal de facilitation de la coopération**

- Recours aux missions économiques, agences d'investissement
- Difficultés et canaux de recherche des partenaires
- Cadre légal et obstacles aux opérations de coopération
- Modifications et améliorations institutionnelles souhaitées.

## Annexe 2 : Liste des entreprises enquêtées dans le cadre de BOCAM

Entreprise	Filière	Pays	Fonction du répondant	CA <sup>2</sup>	Effectif	Part M.Local %
CANDIA TCHIN	Lait	Algérie	DG Adjoint	45	330	90% lait UHT
ONAB	Aviculture	Algérie	Chargé division technico commerciale	220	7 000	15% acteur important marché
ERIAD Sétif	Céréales	Algérie	Directeur général	70	1 300	15% leader région est
CEVITAL <sup>3</sup>	Oléagineux	Algérie	Directeur pôle agroalimentaire	800 IAA	4 000	Leader 63% huiles
			Directeur site oléagineux Béjaia	450 oléag		40% margarines
COOPERATIVE 3A	Lait	France	Président Directeur Général	650	2 000	Leader régional
GROUPE BEL	Lait	France	Directeur Général Adjoint	2 200	11 500	Leader marché français
PROLEA SOPROL	Oléagineux	France	Président Directeur Général	4 500	2 200	Leader 70% huiles
GLON SANDERS	Aviculture	France	Cadre direction. Développement Internat	1 400	3 500	Leader national
SUD CEREALES	Céréales	France	Président Directeur Général	100	250	Leader régional
MEFOSA	Multi-produits	Liban	Directeur Général	N.C.	15	n.d.
DARI COUSPATE	Céréales	Maroc	Directeur Général Adjoint	25	140	Co-leader avec Trial 30%
KOUTOUBIA	Avicultures	Maroc	Directeur développement international	200	2 500	Leader national 70%
SAISS LAIT	Lait	Maroc	Directeur Général	4	130	Acteur régional 5-6%
FES POUSSIN	Aviculture	Maroc	Directeur/ Gérant	1.5	10	Leader régional aliments
SIOF	Oléagineux	Maroc	Directeur Adjoint	36	400	3 <sup>ème</sup> 15%
PROLAIT	Lait	Maroc	Directeur/ Gérant	2	20	N.D. échelle locale
LA ROSE BLANCHE	Céréales	Tunisie	Directeur développement international	150	700	Leader national 43%
POULINA MAZRAA	Aviculture	Tunisie	Directeur développement & investissement	95	930	Leader 40%
GROUPE SLAMA	Oléagineux	Tunisie	Président Directeur Général	70	500	Leader 60%

*Source : Elaboré par l'auteur. Base de l'enquête BOCAM-PSAM*

<sup>2</sup> Les CA sont donnés en millions d'euros. Ils concernent le CA moyens des trois dernières années. Les taux de conversion utilisés sont ceux en cours à la période de l'enquête.

Maroc : 1Euro : 10,85 Dirhams marocains,

Algérie : 1 Euro : 97 Dinars algériens,

Tunisie : 1 Euro : 1,86 Dinars tunisiens

<sup>3</sup> Deux entretiens ont été menés avec deux dirigeants distincts, le directeur du pôle agroalimentaire et celui du site agroalimentaire de Cévital à Béjaia.



**Annexe 3 : Difficultés mentionnées par les entreprises pour nouer des partenariats**

	<b>Algérie</b>	<b>Maroc</b>	<b>Tunisie</b>	<b>France</b>
<b>Institutionnelle</b>	Instabilité cadre légal national. Bureaucratie et secteur informel Complexité forte et absence vision industrielle nationale	Complexité procédure et barrières non tarifaires. Secteur informel Cadre marocain favorable	Cadre tunisien favorable- Conventions commerciales Bureaucratie et complexité procédures	Hétérogénéité institutionnelle pays du Sud. Instabilité cadre légal Bureaucratie et complexité procédure, concurrence déloyale secteur informel
<b>Organisationnelle</b>	Distance organisationnelle avec partenaires nord	Difficultés maîtrise filière Normes	Adaptation des entreprises tunisiennes et mise à niveau	Filières Sud souvent déstructurées Forte réglementation
<b>Managériale</b>	Absence de culture partenariale Difficultés adaptation aux systèmes de management des industriels du Nord	Manque d'efforts des entreprises locales Absence de perspective stratégique	Difficultés – période adaptation Existence certains conflits	Différences pratiques Nécessaire mise à niveau des entreprises du Sud
<b>Politique</b>	Accord d'association UE en défaveurs des opérateurs nationaux	Fermeture frontière Algérie Eclatement Maghreb	Difficultés d'exporter vers marchés Sud et UE Existence blocages politiques	Freins politiques à l'implantation. Lobbies
<b>Principales craintes</b>	Être perçus comme représentants commerciaux pour implantation sur marché algérien sans transferts	Asymétrie accès marché national versus UE Partenariats pour contourner normes UE sans logique industrielle	Taille réduite marché Tunisien Exploitation entreprises locales comme plate forme de réexportation	Partenariats avec opérateurs non fiables Changements fréquents des lois, sans vision long terme

*Source : Elaboré par l'auteur sur la base des enquêtes BOCAM-PSAM, 2010*